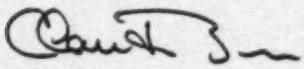
Commission
des droits de la personne
et des droits de la jeunesse
Québec

Plan stratégique
2015-2019

www.cdpdj.qc.ca

Document adopté à la 612e séance de la Commission,
tenue le 23 janvier 2015 par sa résolution 612.5.2.1



Claude Boies
Secrétaire de la Commission

Dépôt légal – 2015
Bibliothèque et Archives Nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-72526-8 (Imprimé)
ISBN : 978-2-550-72527-5 (PDF)

TABLE DES MATIÈRES

Message du président..... 1

Mission..... 2

Vision..... 2

Valeurs..... 2

Enjeu 1 : l'égalité réelle en emploi..... 4

Enjeu 2 : les droits des personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion..... 7

Enjeu 3 : la performance organisationnelle..... 9

Tableau synthèse - Plan stratégique 2015-2019..... 15

MESSAGE DU PRÉSIDENT

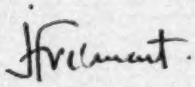
C'est avec plaisir que je vous présente le Plan stratégique 2015-2019 de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Ce plan est le fruit d'une vaste consultation amorcée au début de l'année 2014 auprès du personnel et des membres de la Commission ainsi que d'un large éventail de représentants d'organismes gouvernementaux et de la société civile québécoise. Je tiens à les remercier de leur précieuse collaboration.

Cette consultation nous a permis de réfléchir ensemble sur les grands enjeux des droits de la personne et des droits de la jeunesse à la veille du 40e anniversaire de l'adoption de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. Cette réflexion nous a menés à définir les grandes orientations qui guideront nos actions au cours des quatre prochaines années.

Le Plan stratégique 2015-2019 s'articule autour de trois grandes orientations : promouvoir l'égalité réelle et sans discrimination en emploi; assurer le respect des droits et libertés des personnes et des groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion et renforcer la capacité de la Commission à relever ses défis. Je suis persuadé que nos actions concertées contribueront à défendre et protéger les droits et libertés de tous et toutes et à améliorer la qualité et l'efficacité de nos services à la population.

Alors que l'actualité et les débats de société nous rappellent que la lutte pour les droits et libertés n'est jamais terminée, l'engagement de la Commission demeure plus important que jamais. En tant que fiduciaire de la Charte des droits et libertés de la personne, la Commission entend continuer à remplir sa mission avec détermination et passion.

Le président,



Jacques Frémont

MISSION

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse assure le respect et la promotion des principes énoncés dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. Elle assure aussi la protection de l'intérêt de l'enfant, ainsi que le respect et la promotion des droits qui lui sont reconnus par la Loi sur la protection de la jeunesse. Elle veille également à l'application de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.

VISION

Par son savoir-faire et son indépendance institutionnelle, la Commission assure un leadership dans la promotion et la défense des droits de tous, tout en assurant des recours accessibles et efficaces.

VALEURS

Les valeurs suivantes expriment un idéal à atteindre pour la Commission.

- **Respect des personnes**

Agir avec respect, c'est traiter toute personne avec dignité, courtoisie et discrétion. C'est aussi la faire bénéficier d'une véritable écoute qui suppose que l'on prenne le temps nécessaire pour comprendre la personne et lui porter l'attention appropriée. Le respect c'est aussi faire place aux différences individuelles ou culturelles, aux besoins particuliers de l'enfant et des clientèles vulnérables ainsi qu'à la diversité et la divergence d'opinions. Tant à l'interne qu'à l'externe, les personnes méritent une considération égale et ce, sans égard à leur rang dans la société ou leur fonction à la Commission.

- **Transparence**

Agir avec transparence, c'est s'assurer, à tous les niveaux de l'organisation, que des informations claires et complètes sont accessibles, au moment opportun et dans le respect des règles de confidentialité, sur les activités, les décisions et leurs motifs, les recommandations et les avis, afin d'aider le citoyen à apprécier une situation et à exercer un jugement éclairé. La transparence, c'est également des modes de communications internes qui assurent un partage d'informations claires et complètes à tous les niveaux de l'organisation, afin que tous puissent accomplir adéquatement leurs fonctions et réaliser la mission de la Commission.

- **Intégrité**

Agir avec intégrité se manifeste notamment par le professionnalisme, c'est-à-dire par un engagement à agir avec compétence et rigueur en toute circonstance et à ne prendre position que lorsqu'on a objectivement analysé la question et qu'on est en mesure d'exercer un jugement éclairé. L'intégrité, c'est éviter toute situation de conflit d'intérêts susceptible d'influencer la prise de décision ou l'exercice des fonctions.

- **Équité**

Agir avec équité, c'est agir sans préjugé, sans favoritisme et en toute impartialité en se basant sur des faits objectifs et non sur des impressions ni en fonction d'intérêts personnels. C'est aussi agir dans le respect des droits des personnes et en tenant compte des différences individuelles.

- **Engagement**

L'engagement, c'est agir dans une perspective d'avancement des droits dans toutes les sphères d'activité relevant de la compétence de la Commission. C'est aussi viser l'amélioration continuelle de la qualité des services offerts à la population et de la portée de toutes ses actions, tant à l'interne qu'à l'externe.

ENJEU 1 : L'ÉGALITÉ RÉELLE EN EMPLOI

Orientation 1 : Promouvoir l'égalité réelle et sans discrimination en emploi

La question de l'intégration, de la progression et de la rétention en emploi des personnes victimes de discrimination représente depuis longtemps une priorité de la Commission.

Un examen du secteur du travail au Québec en 2014 révèle l'existence de pratiques discriminatoires à l'égard de nombreux groupes, dont les femmes, les jeunes, les minorités racisées, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les travailleurs étrangers temporaires. La discrimination se manifeste différemment dans les divers groupes et au sein de ces groupes. Une même personne peut être victime de discrimination sur la base de plusieurs motifs énoncés dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec.

Les femmes représentent à peu près la moitié de la population active sur le marché du travail au Québec en juin 2014 (48,2 %), mais sont absentes de certaines catégories d'emplois. Leur apport va en croissant et il s'agit du seul groupe dont le taux de chômage diminue. Les membres des minorités racisées, bien qu'ils soient de plus en plus présents dans la population active, sont encore sous-représentés dans plusieurs catégories d'emploi.

Les changements démographiques imposent des mutations profondes au marché du travail, alors que les questions d'âge, de sexe et d'origine ethnique continuent de susciter des tensions réelles ou perçues au sein des milieux de travail.

Le secteur de l'emploi constitue le premier secteur où se manifestent les problèmes de droits et libertés au Québec, tant sous la forme de discrimination directe, indirecte et systémique que de discrimination intersectionnelle, c'est-à-dire qui couvre simultanément plusieurs motifs. Cette discrimination interpelle tant les employeurs que les syndicats.

Tant dans les milieux syndiqués que non syndiqués, les difficultés relatives aux droits et libertés de la personne dans le secteur du travail sont sinon identiques, du moins semblables d'un secteur du travail à un autre : public, parapublic et privé. Les processus d'embauche, de promotion, de congédiement et de mise à pied, les conditions de travail, ainsi que le harcèlement et les représailles ne sont pas uniques ou caractéristiques à un secteur en particulier.

En 2013-2014, 55 % des plaintes traitées par la Commission concernaient le secteur du travail. Le motif handicap est le plus important en nombre, tous motifs et tous secteurs confondus, suivi des motifs race, couleur, origine ethnique ou nationale.

La Commission possède déjà des compétences explicites en matière de programmes d'accès à l'égalité en emploi (art. 86 à 92 de la Charte). Elle est en outre responsable de

surveiller l'application de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics ainsi que celle des entreprises privées soumises au Programme d'obligation contractuelle du gouvernement du Québec. La Loi nomme cinq groupes considérés comme discriminés historiquement : les femmes, les minorités visibles, les minorités ethniques, les Autochtones et les personnes handicapées.

La Commission demeure particulièrement préoccupée par des pratiques toujours en place dans des sous-secteurs d'activités qui ont pour effet d'exclure systématiquement certains groupes de personnes, dont les femmes. Les progrès sont souvent trop lents en matière d'égalité réelle en emploi, mais certaines initiatives démontrent que des efforts soutenus peuvent donner des résultats concrets et encourageants.

Le mandat de la Commission va bien au-delà de la surveillance de l'application de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics. Ce mandat ne saurait se limiter à traiter individuellement les dossiers dont elle est saisie. Il consiste aussi à s'assurer que dans les secteurs publics et privés du travail, toute personne, peu importe ses caractéristiques personnelles, ait accès à l'emploi, possède les mêmes chances de promotion et de rétention et ne fasse pas l'objet de discrimination, de harcèlement ou de représailles en emploi.

AXE D'INTERVENTION 1.1 : L'ATTEINTE DE L'ÉGALITÉ RÉELLE ET SANS DISCRIMINATION EN EMPLOI DANS SA GLOBALITÉ ET DANS TOUS LES SECTEURS

Par son action, la Commission vise à avoir un impact sur l'atteinte de résultats significatifs à long terme en matière d'égalité réelle en emploi, notamment pour les femmes, les Autochtones, les membres des minorités racisées et les personnes en situation de handicap, et ce, dans tous les types d'emploi, y compris les emplois où les femmes sont traditionnellement exclues, et dans tous les secteurs : public, parapublic et privé. Elle souhaite aussi étendre son attention aux jeunes pour qui la situation en emploi est particulièrement difficile.

OBJECTIFS	INDICATEURS
1.1.1 Surveiller l'évolution de l'état de la discrimination en emploi dans tous les secteurs du travail : public, parapublic et privé	Analyse des caractéristiques de la discrimination en emploi;
	Identification des obstacles discriminatoires rencontrés par les jeunes en emploi;
	Élaboration d'outils permettant de mieux comprendre l'étendue de la discrimination en emploi, de suivre son évolution et d'établir des moyens pour atteindre l'égalité réelle;
	Mise sur pied d'une table de concertation avec des acteurs externes sur l'égalité réelle en emploi.
1.1.2 Conscientiser les acteurs aux obligations et aux avantages de mettre en place des pratiques d'emploi exemptes de discrimination	Organisation d'activités de conscientisation réunissant les principaux acteurs;
	Identification et promotion des bonnes pratiques en matière d'égalité réelle en emploi;
	Valorisation des organisations qui ont atteint leurs objectifs de représentation.
1.1.3 Accroître les interventions de la Commission dans les secteurs où les pratiques s'éloignent des objectifs d'égalité réelle	Élaboration d'une approche systémique dans certains sous-secteurs d'activité desquels sont exclus des groupes de personnes, dont les femmes;
	Nombre d'interventions, de recours exercés et de causes types menées devant le tribunal en matière de programmes d'accès à l'égalité;
	Nombre de dossiers d'obligations contractuelles évalués dans chacun des secteurs d'activité économique.

ENJEU 2 : LES DROITS DES PERSONNES EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ OU D'EXCLUSION

Orientation 2 : Assurer le respect des droits et libertés des personnes et des groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion

La Commission considère que chacun des dossiers dont elle est saisie est important, puisque les droits et libertés des personnes sont en cause. Toutefois, certaines situations liées aux droits de la personne ou aux droits de la jeunesse sont particulièrement critiques, soit parce qu'elles font l'objet d'un nombre élevé de plaintes — telles les personnes en situation de handicap — ou, au contraire parce qu'il y a un nombre à peu près inexistant de plaintes — telles les personnes itinérantes. La nécessité de protéger leur droit à la dignité ainsi que leur droit à la sûreté impose que les membres de ces groupes fassent l'objet d'une attention particulière.

Ces personnes font face à des difficultés criantes et sont l'objet de discrimination historique et croisée. Malgré cela, elles sont peu entendues et la défense de leurs droits gagnerait à être systématisée. Ces personnes vivent des situations de vulnérabilité ou d'exclusion et plusieurs d'entre elles doivent affronter une discrimination fondée sur plusieurs motifs. Parmi celles-ci, on compte les personnes en situation de handicap, y compris celles ayant des problèmes de santé mentale, les itinérants, les travailleurs étrangers temporaires, les Autochtones et certains groupes de jeunes.

La Commission se préoccupe déjà plus particulièrement de plusieurs de ces groupes et des problématiques afférentes (inclusion scolaire, accessibilité aux commerces). Cependant, une implication systématique de sa part auprès de ces groupes devrait produire un impact certain : conscientiser davantage les décideurs, doter les organismes œuvrant auprès de ces groupes d'outils et d'argumentaires pour mieux faire valoir leurs droits et leurs intérêts et contribuer à faire comprendre dans tous les milieux la portée réelle de la Charte à leur endroit. Une telle approche permettrait aussi d'assurer une intervention plus complète, de mieux structurer la défense de leurs droits et de mieux les soutenir. La Commission pourrait aussi s'associer aux groupes de la société civile qui œuvrent déjà à la défense des droits de ces personnes.

La Commission possède déjà une expertise par rapport à certains groupes; elle devra cependant la développer dans d'autres secteurs et être capable de mettre à profit l'expertise qui existe ailleurs (universités, ONG, organisations syndicales et patronales, etc.) afin d'assurer l'atteinte des objectifs de sa planification stratégique.

AXE D'INTERVENTION 2.1 : LE DÉVELOPPEMENT D'UN ESPACE DE DÉLIBÉRATION RELATIVEMENT AUX DROITS DES PERSONNES ET DES GROUPES DE PERSONNES EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ OU D'EXCLUSION

La Commissic souhaite, par son action, porter une attention prioritaire aux droits des personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion au sein de la société. Elle entend contribuer à développer une meilleure réceptivité des décideurs aux besoins spécifiques des membres de ces groupes, dans les sphères d'activité suivantes : politique, économique, sociale, culturelle et publique. À cette fin, la Commission se joindra aux espaces délibératifs existants et en créera, au besoin, lorsqu'elle pourra leur apporter une valeur ajoutée.

OBJECTIF	INDICATEURS
2.1.1 Créer des lieux d'échanges et de délibérations portant sur les droits des personnes et des groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion	Identification des obstacles au respect des droits des personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion;
	Participation aux forums de partenaires impliqués dans l'intervention auprès des personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion;
	Création d'espaces de concertation de partenaires impliqués auprès des personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion;
	Organisation d'activités de conscientisation des décideurs et de la population au respect des droits des personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion.

AXE D'INTERVENTION 2.2 : LE RENFORCEMENT DU RESPECT DES DROITS DES PERSONNES ET DES GROUPES DE PERSONNES EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ OU D'EXCLUSION

La Commission portera une attention particulière aux problématiques individuelles et systémiques impliquant les personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion. Elle examinera aussi comment mieux lier les résultats de la recherche qu'elle mène et qui est menée ailleurs à l'avancement stratégique des droits de ces personnes.

OBJECTIF	INDICATEURS
2.2.1 Faire progresser le respect des droits des personnes et des groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion	Création et participation à des partenariats visant à favoriser le respect des droits des personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion;
	Nombre d'interventions, de recours exercés et de causes types menées devant le tribunal.

ENJEU 3 : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Orientation 3 : Renforcer la capacité de la Commission à relever ses défis

Au cours des prochaines années, la Commission devra continuer à rehausser son niveau d'efficacité afin de répondre adéquatement aux attentes de la population à son égard et ce, malgré un contexte budgétaire difficile. Il existe un consensus sur les buts qui doivent guider les changements dans ses façons de faire : ils se résument par les mots cohérence, qualité et efficacité. Pour ce faire, il importe d'avoir des pratiques intégrées, cohérentes et complémentaires.

Ainsi, la Commission doit maintenir la qualité des décisions qu'elle rend, tout en continuant à améliorer les délais de traitement des dossiers et ce, tant en matière de droits de la personne qu'en matière de droits de la jeunesse. Les outils technologiques contribuent déjà à soutenir correctement le travail. Cependant, d'autres améliorations sont nécessaires afin d'atteindre l'efficacité souhaitée, notamment en matière d'optimisation et de systématisation des façons de faire. Certaines démarches sont en cours et d'autres restent à entreprendre.

La cohérence, la qualité et l'efficacité doivent s'appliquer à tous les secteurs d'activité de la Commission; les attentes exprimées par nos partenaires sont claires à cet effet. L'atteinte de ces buts impliquera notamment d'adopter certaines politiques relatives à l'interprétation des droits et des procédures.

AXE D'INTERVENTION 3.1 : LA GESTION DES CONNAISSANCES ET DE L'EXPERTISE

Toute amélioration de la performance organisationnelle dépend en premier lieu des ressources humaines. Les objectifs stratégiques à définir doivent s'harmoniser tant avec les besoins des membres du personnel qu'avec ceux de la Commission. Dans le contexte budgétaire actuel où les ressources financières et humaines sont réduites, il est primordial que la Commission conserve son expertise et ses connaissances et continue à viser la plus haute qualité. Il est également important que les membres du personnel demeurent motivés et mobilisés. En ce sens, il importe de leur accorder tout le soutien nécessaire.

OBJECTIFS	INDICATEURS
3.1.1 Assurer la valorisation et la reconnaissance du personnel	Élaboration et mise en œuvre d'un programme de valorisation et de reconnaissance du personnel.
3.1.2 Poursuivre le développement des compétences et assurer le transfert des connaissances	Élaboration et mise en œuvre d'un programme de développement des compétences et des connaissances;
	Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie intégrée de transfert des connaissances.

AXE D'INTERVENTION 3.2 : LA COHÉRENCE DE L'ACTION DE LA COMMISSION

L'univers normatif au sein duquel œuvre la Commission se distingue par sa complexité croissante. La Commission doit s'assurer que ses outils normatifs soient maintenus à jour, car le droit exige que les actions et les décisions soient fondées sur des critères définis, connus et appliqués de façon cohérente. La Charte des droits et libertés de la personne peut donner lieu à de multiples interprétations et la Commission doit contribuer à faire en sorte que le public s'y retrouve.

Dans ce contexte, les positions de la Commission relativement à l'application de la Charte doivent être révisées et revues de façon régulière afin que les cas semblables soient traités de façon semblable et donnent des résultats cohérents. Il en va de même des positions de la Commission relativement à l'application de la Loi sur la protection de la jeunesse.

OBJECTIF	INDICATEURS
3.2.1 Actualiser les outils normatifs et standardiser les façons de faire	Mise à jour des outils normatifs;
	Application des pratiques standardisées en lien avec les outils normatifs.

Les critères applicables en enquête et les décisions de la Commission ne sont actuellement pas rendus publics, ce qui ne contribue pas à une compréhension adéquate du rôle de la Commission et de son interprétation de la Charte et des lois relatives à la protection de la jeunesse. Des décisions de la Commission devront donc être diffusées, ainsi que ses outils normatifs.

OBJECTIF	INDICATEURS
3.2.2 Accroître la transparence	Diffusion des outils normatifs;
	Diffusion de décisions du Comité des plaintes et du Comité des enquêtes.

Il existe un ensemble de normes internationales en matière de droits de la personne et de droits de la jeunesse. Le Québec y est lié, étant signataire ou ayant adhéré à de nombreuses conventions en la matière et à leur mise en œuvre (enfants, personnes handicapées, peuples autochtones, droits économiques et sociaux, droit du travail, etc.). En ayant recours de façon plus systématique à ces outils et aux concepts qu'ils proposent, la Commission ne pourra qu'enrichir son discours et son argumentation.

Le Québec ayant pris plusieurs engagements internationaux, il revient à la Commission, qui agit comme commission nationale de défense des droits de la personne, d'effectuer le suivi de ces engagements. Enfin, les commissions des droits de la personne ont la responsabilité de contribuer à l'évolution des droits au plan international, et une telle contribution leur permet d'augmenter leur influence au plan national.

OBJECTIF	INDICATEUR
3.2.3 Utiliser le droit international comme levier stratégique	Nombre de références aux instruments internationaux dans les documents de la Commission.

AXE D'INTERVENTION 3.3 : LA QUALITÉ DES SERVICES RENDUS PAR LA COMMISSION

Au cours d'une année, la Commission rend des centaines de décisions et publie des dizaines d'avis et de rapports. Son personnel diffuse de l'information, organise des activités d'éducation et entretient des contacts quotidiens avec le public, qui doit être satisfait de son interaction avec la Commission et ses représentants. Il convient de vérifier la qualité de ces interactions.

La faible présence de la Commission en région est une réalité qui nécessite des ajustements, car son rôle ne doit pas se restreindre aux régions de Montréal et de Québec. Dans ce contexte, la Commission doit développer une approche ayant un impact réel et reconnu dans les régions.

OBJECTIFS	INDICATEURS
3.3.1 Mettre en place des processus efficaces d'évaluation de la qualité des services rendus par la Commission	Élaboration d'un processus d'évaluation de la qualité des services;
	Mesure du degré de satisfaction des utilisateurs des services de la Commission.
3.3.2 Assurer la régionalisation des interventions de la Commission	Élaboration d'une stratégie de régionalisation des interventions;
	Nombre d'activités réalisées en région.

AXE D'INTERVENTION 3.4 : L'EFFICACITÉ DES SERVICES RENDUS PAR LA COMMISSION

La Commission doit adopter une approche stratégique dans tous les volets de son action : traitement des plaintes, stratégie judiciaire, activités de communications, d'éducation et de recherche, relations avec les partenaires gouvernementaux, la société civile et le grand public. Il devient de plus en plus important d'adopter des approches plus systématiques qui tentent, au-delà de la simple résolution d'un dossier, de régler la situation d'autres dossiers semblables et de faire évoluer le droit et les comportements.

OBJECTIF	INDICATEUR
3.4.1 Mettre l'accent sur les interventions de nature systémique	Nombre d'interventions ayant un impact systémique.

La société, au fil du temps, a tendance à se complexifier; il n'est pas surprenant que les manifestations et pratiques discriminatoires présentent des dimensions elles aussi plus complexes. Il importe que la Commission augmente sa capacité de faire face à cette complexité, puisse la gérer, notamment au niveau de ses enquêtes, et en tienne compte dans ses décisions et dans les dossiers qu'elle traite. La Commission doit aussi être apte à gérer le traitement de la discrimination complexe (systémique, intersectionnelle, multiple, droits croisés).

De plus, la Commission doit être à l'affût des problématiques émergentes telles les nouvelles formes d'intimidation discriminatoire ou haineuse, d'atteinte à la vie privée et de discrimination génétique. Le monde évolue et les problématiques sociales aussi. Plusieurs ont un impact direct sur les droits garantis par la Charte et la Commission a donc la responsabilité de reconnaître ces nouvelles problématiques lorsqu'elles apparaissent, de les analyser et, le cas échéant, d'agir à leur égard.

OBJECTIF	INDICATEUR
3.4.2 Traiter la discrimination complexe et les problématiques émergentes	Nombre d'interventions traitant la discrimination complexe et les problématiques émergentes.

L'amélioration des délais de traitement des dossiers doit être en progression constante. Pour ce faire, il convient de poursuivre la consolidation des processus en vue de leur optimisation et notamment de se doter de critères de priorisation des dossiers : les ressources de la Commission lui permettent de moins en moins de faire face, dans des délais raisonnables, au nombre de dossiers dont elle est saisie. Une priorisation des dossiers de plaintes dans le secteur des droits de la personne et des droits de la jeunesse s'impose désormais. La Commission souhaite accroître ses efforts concernant l'aspect systémique des dossiers ainsi qu'en matière de problématiques en mouvance ou d'intérêt spécifique pour la Commission tels : les profilages, l'inclusion scolaire, les personnes en situation de handicap, certaines pratiques en milieu de travail.

OBJECTIF	INDICATEUR
3.4.3 Diminuer les délais de traitement de tous les dossiers	Diminution progressive des délais de traitement des dossiers dans tous les secteurs d'activités.

L'expérience actuelle de la Commission, de même que la pratique d'autres organismes, démontrent les aspects positifs de la médiation pour régler un grand nombre de plaintes, notamment celles dont la résolution n'a pas de véritable impact systémique. La spécificité de la médiation en matière de droits de la personne pour les personnes en situation de vulnérabilité appelle un modèle particulier de médiation qui s'attache à rétablir le déséquilibre des parties en présence.

Ainsi, la Commission a une volonté réelle de recourir plus souvent à la médiation et aux autres moyens de règlement des conflits dans tous les secteurs, y compris les droits de la jeunesse, afin de permettre aux parties de participer directement à la résolution de leur litige.

OBJECTIF	INDICATEURS
3.4.4 Favoriser le recours à la médiation et à d'autres moyens de règlement des conflits	Augmentation progressive des dossiers réglés en médiation ou par d'autres moyens de règlement des conflits; Élaboration d'une approche de la médiation spécialement adaptée aux droits de la personne.

TABLEAU SYNTHÈSE
PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

MISSION

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse assure le respect et la promotion des principes énoncés dans la charte des droits et libertés de la personne du Québec. Elle assure aussi la protection de l'intérêt de l'enfant, ainsi que le respect et la promotion des droits qui lui sont reconnus par la loi sur la protection de la jeunesse. Elle veille également à l'application de la loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.

VISION

Par son savoir-faire et son indépendance institutionnelle, la Commission assure un leadership dans la promotion et la défense des droits de tous, tout en assurant des recours accessibles et efficaces.

VALEURS

- Respect des personnes
- Transparence
- Intégrité
- Équité
- Engagement

ENJEU 1

L'égalité réelle en emploi

ORIENTATION 1

Promouvoir l'égalité réelle et sans discrimination en emploi

AXE D'INTERVENTION 1.1

L'atteinte de l'égalité réelle et sans discrimination en emploi dans sa globalité et dans tous les secteurs

Objectif 1.1.1

Surveiller l'évolution de l'état de la discrimination en emploi dans tous les secteurs du travail : public, parapublic et privé

Indicateurs :

- Analyse des caractéristiques de la discrimination en emploi;
- Identification des obstacles discriminatoires rencontrés par les jeunes en emploi;
- Élaboration d'outils permettant de mieux comprendre l'étendue de la discrimination en emploi, de suivre son évolution et d'établir des moyens pour atteindre l'égalité réelle;
- Mise sur pied d'une table de concertation avec des acteurs externes sur l'égalité réelle en emploi.

Objectif 1.1.2

Conscientiser les acteurs aux obligations et aux avantages de mettre en place des pratiques d'emploi exemptes de discrimination

Indicateurs :

- Organisation d'activités de conscientisation réunissant les principaux acteurs;
- Identification et promotion des bonnes pratiques en matière d'égalité réelle en emploi;
- Valorisation des organisations qui ont atteint leurs objectifs de représentation.

Objectif 1.1.3

Accroître les interventions de la Commission dans les secteurs où les pratiques s'éloignent des objectifs d'égalité réelle

Indicateurs:

- Élaboration d'une approche systémique dans certains sous-secteurs d'activité desquels sont exclus des groupes de personnes dont les femmes;
- Nombre d'interventions, de recours exercés et de causes types menées devant le tribunal en matière de programmes d'accès à l'égalité;
- Nombre de dossiers d'obligations contractuelles évalués dans chacun des secteurs d'activité économique.

ENJEU 2

Les droits des personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion

ORIENTATION 2

Assurer le respect des droits et libertés des personnes et des groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion

AXE D'INTERVENTION 2.1

Le développement d'un espace de délibération relativement aux droits des personnes et des groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion

Objectif 2.1.1

Créer des lieux d'échanges et de délibérations portant sur les droits des personnes et des groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion

Indicateurs :

- Identification des obstacles au respect des droits des personnes ou des groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion;
- Participation aux forums de partenaires impliqués dans l'intervention auprès des personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion;
- Création d'espaces de concertation de partenaires impliqués auprès des personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion;
- Organisation d'activités de sensibilisation des décideurs et de la population au respect des droits des personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion.

AXE D'INTERVENTION 2.2

Le renforcement du respect des droits des personnes et groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion

Objectif 2.2.1

Faire progresser le respect des droits des personnes et groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion

Indicateurs :

- Création et participation à des partenariats visant à favoriser le respect des droits des personnes ou groupes de personnes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion;
- Nombre d'interventions, de recours exercés et de causes types menées devant le tribunal.

ENJEU 3

La performance organisationnelle

ORIENTATION 3

Renforcer la capacité de la Commission à relever ses défis

AXE D'INTERVENTION 3.1

La gestion des connaissances et de l'expertise

Objectif 3.1.1

Assurer la valorisation et la reconnaissance du personnel

Indicateur :

- Élaboration et mise en œuvre d'un programme de valorisation et de reconnaissance du personnel.

Objectif 3.1.2

Poursuivre le développement des compétences et assurer le transfert des connaissances

Indicateurs :

- Élaboration et mise en œuvre d'un programme de développement des compétences et des connaissances;
- Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie intégrée de transfert des connaissances.

AXE D'INTERVENTION 3.2

La cohérence de l'action de la Commission

Objectif 3.2.1

Actualiser les outils normatifs et standardiser les façons de faire

Indicateurs :

- Mise à jour des outils normatifs;
- Application des pratiques standardisées en lien avec les outils normatifs.

Objectif 3.2.2

Accroître la transparence

Indicateurs :

- Diffusion des outils normatifs;
- Diffusion de décisions du Comité des plaintes et du Comité des enquêtes.

Objectif 3.2.3

Utiliser le droit international comme levier stratégique

Indicateurs :

- Nombre de références aux instruments internationaux dans les documents de la Commission.

AXE D'INTERVENTION 3.3

La qualité des services rendus par la Commission

Objectif 3.3.1

Mettre en place des processus efficaces d'évaluation de la qualité des services rendus par la Commission

Indicateurs :

- Élaboration d'un processus d'évaluation de la qualité des services;
- Mesure du degré de satisfaction des utilisateurs des services de la Commission.

Objectif 3.3.2

Assurer la régionalisation des interventions de la Commission

Indicateurs :

- Élaboration d'une stratégie de régionalisation des interventions;
- Nombre d'activités réalisées en région.

AXE D'INTERVENTION 3.4

L'efficacité des services rendus par la Commission

Objectif 3.4.1

Mettre l'accent sur les interventions de nature systémique

Indicateur :

- Nombre d'interventions ayant un impact systémique

Objectif 3.4.2

Traiter la discrimination complexe et les problématiques émergentes

Indicateur :

- Nombre d'interventions traitant la discrimination complexe et les problématiques émergentes.

Objectif 3.4.3

Diminuer les délais de traitement de tous les dossiers

Indicateurs :

- Diminution progressive des délais de traitement des dossiers dans tous les secteurs d'activités.

Objectif 3.4.4

Favoriser le recours à la médiation et à d'autres moyens de règlement des conflits

Indicateurs :

- Augmentation progressive des dossiers réglés en médiation ou par d'autres moyens de règlement des conflits;
- Élaboration d'une approche de médiation spécialement adaptée aux droits de la personne.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

360, rue Saint-Jacques, 2e étage
Montréal (Québec) H2Y 1P5

Téléphone : 514 873-5146
Sans frais : 1 800 361-6477

Québec : 418 643-1872 ou 1 800 463-5621
Saguenay : 418 698-3636 ou 1 888 386-6710
Saint-Jérôme : 450 569-3219 ou 1 877 226-7224
Sept-Îles : 418 962-4405 ou 1 888 386-6715
Sherbrooke : 819 820-3855 ou 1 888 386-6711
Trois-Rivières : 819 371-6197 ou 1 877 371-6196
Val d'Or : 819 354-4400 ou 1 877 886-4400

Réf : **053 F / 2015 03**